الجمهورية اليمنية
وزارة التربية والتعليم
مكتب التربية والتعليم م/ المحويت
إدارة الجودة والاعتماد



الدليل التثقيفي في الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي

إعداد

إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم – محافظة المحويت

خالد مطهر العدواني
مدير إدارة الجودة والاعتماد

عادل محسن مفرح
رئيس قسم الجودة

يحيى سعد دجران
رئيس قسم الاعتماد

بلال محمد الشامي
رئيس قسم التدريب

محمد عبده الحدرمي
رئيس قسم التنظيم والاتصال

المحويت ٢٠١٤م

محتويات الدليل

الدليل التثقيفي في الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي

المقدمة:

يتناول هذا الدليل عرضاً نظرياً خاصاً بمجال الجودة والتحسين المستمر، الذي يشكل أحد مجالات برنامج التطوير المدرسي ذات العلاقة المباشرة بإدارة عمليات الجودة بالمدرسة؛ لضمان امتلاكها آلية عمل واضحة ومحددة المعالم والخطوات لعمليات التطوير والتحسين المستمر في أداء المدرسة، وعلى مستوى جميع مجالات التطوير المدرسي الأخرى، وترتبط أدوارها في هذا الصدد بتحقيق أهداف التطوير المدرسي المنشود، وقياس مرجعية المعايير والمؤشرات الخاصة بمجالات الجودة والتطوير المدرسي، كما ويرتبط دورها في تهيئة المدرسة لمتطلبات الاعتماد المدرسي من ناحية أخرى، كون الاعتماد المدرسي هو المحصلة النهائية لعمليات الجودة والتطوير المدرسي المستمر، القائم على التقييم الخارجي للحكم على مدى تحقيق المدرسة للمعايير المعتمدة.

وبناء عليه؛ فإن التطوير المدرسي يعد تدخلا لتهيئة المدرسة للاعتماد المدرسي، و يشكلان منطلقاً في تحقيق وتطبيق معايير الجودة التربوية والتعليمية والتحسين المستمر.

وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى الأهمية الخاصة في تهيئة المدرسة لتوفير متطلبات الاعتماد المدرسي، انطلاقاً من كونها محصلة لعمليات الجودة والتطوير المدرسية، وحلقة مهمة من حلقات الجودة وعملياتها، وكذا باعتبارها أحد مدخلات مبادئ وأهداف الإطار المرجعي للتطوير المدرسي ومعاييره ومؤشراته، هذا بالإضافة إلى ما تشكله من أهمية خاصة في ترجمة توجهات الوزارة بالاهتمام بالجودة، واستحداث إدارة عامة مركزية للجودة والاعتماد، وتشكيل إدارات على مستوى المحافظات؛ للقيام بمهام نشر وتعميم ثقافة الجودة وتطبيق الجودة والاعتماد المدرسي.

لذا قام فريق الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت بإعداد (دليل الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي) بطريقة تعاونية، معتمدين في إعداده على الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي والأدبيات والورش التدريبية الخاصة بالجودة والاعتماد المدرسي، ومن خلال تجربة الفريق منذ نشأته، وكذلك الدراسة الميدانية التي أجراها حول معوقات تطبيق الجودة في المدارس.

ومن خلال ما سبق قام فريق الجودة والاعتماد بإعداد الدليل ليكون مادة تدريبية وتثقيفية وإجرائية حول الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي يستفيد منه جميع المعنيين بالعملية التعليمية والاسترشاد به عند تطبيق الجودة في المدارس والسعي لتطوير المدارس وفقاً لمعايير الجودة وصولاً للاعتماد المدرسي، متضمناً أيضاً المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة حتى يتم الوقوف عليها ومحاولة التغلب عليها، وكذا تحديد المسئوليات والمهام للجهات المعنية بالتطوير المدرسي وتجويد التعليم.

وقد أشتمل الدليل على المحاور الرئيسة الآتية:

١. إدارة الجودة والاعتماد المدرسي.
٢. برنامج التطوير المدرسي كمدخل للجودة والاعتماد المدرسي.
٣. معوقات تطبيق الجودة وسبل التغلب عليها.
٤. أدوار ومسئوليات الأطراف المعنية في تطبيق الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي.

واشتمل كل محور من المحاور الرئيسة على عدد من الموضوعات الفرعية، المختصرة والشاملة والمصاغة بأسلوب إجرائي ومبسط حتى يتسنى فهمه والتعامل معه.

وبعد المراجعة والتدقيق من قبل فريق الجودة والاعتماد أصبح جاهز لنشره والعمل بموجبه، متمنيين للجميع التوفيق لما فيه مصلحة التعليم.

إدارة الجودة والاعتماد

المحويت ٢٠١٤م

إدارة الجودة والاعتماد المدرسي

مفهوم إدارة الجودة و الاعتماد المدرسي:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة:

يعد مفهوم إدارة الجودة فلسفة إدارة عصرية، ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. ولقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة.

فقد ورد معنى الجودة في اللغة كما في "مختار الصحاح" جاد الشيء، يجود، جودة- بفتح الجيم وضمها- أي صار جيدا.

والجودة هي: عملية تحسين وتطوير مستمر لمكونات المنظومة التعليمية؛ لتلبية احتياجات المتعلم وتوقعات المجتمع، وتحقيق أهداف التعليم، ومواكبة التطورات العالمية، بالاستخدام الأمثل للموارد.

وقد عرّفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها: تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى؛ لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقييم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء.

وتعرف إدارة الجودة في إطار المؤسسة التعليمية على أنها: فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل المختلفة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها.

وفي تعريف آخر: هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم؛ لرفع وتحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسماتهم المختلفة.

وتعني أيضا: أن تكون كل مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التربوي وفق ما هو مخطط له.

وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة في إطار المؤسسة التربوية:

- تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني الذي يقوم على خبرات العنصر البشري.
- تحرص على استمرار التحسين المستمر في كافة المجالات، كالأهداف لتعليمية، وأساليب العمل والتحفيز والنظم والإجراءات.
- تعمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ، وفق مبدأ "أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء".
- إضافة إلى هذه المضامين فإن إدارة الجودة الشاملة، هي منهجية علم إستراتيجي، تتصف بالديمومة والاستمرار، وهي رحلة طويلة وليست محطة وصول تنقضي بانتهاء مدة زمنية لبرنامج بعينه.

ثانياً: مفهوم الاعتماد المدرسي :

- **معــنى الاعتماد :**

ورد المعنى اللغوي لكلمة اعتماد بمعنى الثقة، الاتكال، واعتمد الشيء، أي وافق عليه، أما في اللغة الإنجليزية فقد ورد مصطلح الاعتماد بمعنى إقرار أو موافقة أو ثقة.

- **المفهوم:**

ما يزال مفهوم الاعتماد مختلفاً من دولة لأخرى، حيث يتم استخدامه بطرق مختلفة. ومن هذه المفاهيم ما يلي :

١) أنه طريقة أو مجموعة إجراءات، يتم من خلالها وبها إعطاء تقييم شامل للمؤسسة التعليمية، يتبين من خلالها نقاط القوة والضعف التي توجد فيها ما يترتب عليه إعطاء حكم أهلية وكفاءة هذه المؤسسة.
٢) الاعتماد عملية للتأكد من قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ، وذلك من خلال تحقيق حد أدنى من الجودة إن لم يكن التحقيق الكامل لها للمواصفات والشروط المتعارف عليها التي يجب أن تتوافر في المدارس المتشابهة لتتمكن من القيام بعملها.
٣) عملية تتم من خلالها منح المؤسسة التعليمية الاعتراف بأنها حققت الشروط والمواصفات المطلوبة شريطة أن يتم ذلك وفق معايير محددة سلفاً ومن جهة خارجية.
٤) الاعتماد هو عملية الاعتراف بالمؤسسة التعليمية أو برامج الأداء والتكامل والجودة، التي تولد الثقة لدى المجتمع التعليمي وكافة الناس.

ويعرف مفهوم الاعتماد المدرسي في الإطار المرجعي للتطوير المدرسي بأنه:

وثيقة اعتراف بأن المدرسة حققت معايير الجودة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، تمنح وفق إجراءات ونظم محددة.

مبررات تطبيق إدارة الجودة والاعتماد المدرسي :

شهد التعليم في اليمن توسعا كميا، وتزايد عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العام، وتزايدت معه أعداد المدارس، سواء العامة منها والأهلية والخاصة؛ لذا ظهرت الحاجة إلى اعتماد نظم الجودة التي تمثل مكانة بارزة على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية بناء على عدد من المبررات، منها:

أولاً: مبررات خارجية:

١ – **ظاهرة العولمة:** فالعولمة ليست مجرد ظاهرة اقتصادية، تتعلق بكسر الحواجز بين الدول لتبادل السلع والخدمات، بل امتدت العولمة لتصبح عملية معقدة وظاهرة اجتماعية وثقافية...إلخ، وقد فرضت العولمة تحديات عديدة يجب أن تتصدى لها المؤسسات التعليمية بفاعلية، ونظام الجودة هو الكفيل لتفعيل دور المدرسة لمواكبة هذه العولمة، بما يساعد على الانفتاح الواعي ويقلل من التأثيرات السلبية لها.

٢ – **تقنيات الاتصالات والمعلومات:** أدى تسارع التطور في تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى كسر الحواجز بين الأمم والثقافات المختلفة. وفي مجال التعليم أدت تقنيات الاتصال إلى ثورة في مجال التعليم والتعلم والبحث والتقييم، وأصبح بمقدور الطالب والمعلم الاطلاع على جديد العلم عبر الإنترنت، الأمر الذي أدى إلى أن تأخذ المؤسسات التعليمية بنظام الجودة والاعتماد؛ لتمكين الطالب والمعلم من الاستخدام الأمثل لهذه التقنية، وتوظيفها لتطوير قدرة المؤسسة التعليمية.

٣ – **الانفجار المعرفي:** شهد العالم تزايداً في إنتاج المعرفة بكل أنواعها، ولم يقتصر الأمر على الانفجار المعرفي، بل أصبح للمعرفة دور في إحداث التنمية الشاملة والمستمرة، وهذا يستدعي الأخذ بنظام الجودة لتطوير قدرات المؤسسة التعليمية من مؤسسة تعليمية ناقلة للمعرفة إلى مؤسسة منتجة للمعرفة.

٤ – **المنافسة العالمية:** ففي ظل العولمة لم تعد أية دولة قادرة على أن تعيش بمعزل عن المنافسة العالمية، و في ظل هذه التحديات لا يكون لديها خيار، إلا أن تتطور وتتحسن جودتها، ما يقتضي أن تأخذ مؤسسات التعليم بنظام الجودة والاعتماد.

ثانياً: مبررات داخلية:

١ – **تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم:** وهذا التطور في الالتحاق رافقه مستوى متواضع لكفاءة نظام التعليم العام، الأمر الذي يستدعي إحداث التحسين النوعي المطلوب لمخرجات التعليم، ونظام الجودة سيحقق هذا التحسين.

٢ – **ضعف القدرة المؤسسية والفاعلية الإدارية:** يعتبر ضعف القدرة المؤسسية على التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ، والإشراف الفعال أحد المبررات للأخذ بنظام الاعتماد وضمان الجودة، سواء على المستوى الوطني أو على المستوى المؤسسي، فالحاجة ماسة لتعزيز القدرة المؤسسية للوزارة وفق رؤية مستقبلية قائمة على تشخيص واقع التعليم، والإفادة من تجارب الغير إقليمياً ودولياً.

٣ – **الفجوة بين مخرجات التعليم العام ومعدلات الالتحاق بالجامعة:** والتي تتمثل في ضعف مستوى الخريج من التعليم العام، وفرص التحاقه بالتعليم الجامعي، بالإضافة إلى نوع التخصص الذي يلتحق به خريج التعليم العام، حيث يُقبل خريجو التعليم العام على التخصصات الإنسانية، ويعزفون عن التخصصات العلمية والتطبيقية، وهذا ناتج عن ضعف مخرجات التعليم العام.

أهمية تطبيق إدارة الجودة والاعتماد المدرسي:

ترجع الأهمية الخاصة لتطبيق الجودة والاعتماد المدرسي إلى أنه يساعد نظامنا المدرسي التعليمي والتربوي على:

- استمرار النمو المهني والأكاديمي للعاملين بالمدرسة.
- تسيير العمل الأكاديمي وفق منظومة فعالة، توفر الرضا لجميع العاملين في المدرسة.
- زيادة التعاون والتفاعل الاجتماعي بين المعلمين بالمدرسة، وتحديد المهام والأدوار.
- رفع دافعية العمل والإنتاج لدى العاملين، وتنمية الانضباط الذاتي لديهم.

- نشر القيم الإيجابية ونبذ الاتجاهات السلبية بين العاملين في المدرسة.
- زيادة دافعية الطلاب وتحفيزهم على التعلم.
- شيوع مبدأ المحاسبية الذاتية والجماعية في المدرسة؛ للتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد.
- زيادة اهتمام المدارس بالتحسين والتطوير المستمر لجميع عناصرها.
- تعزيز الرضا الذاتي لدى كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية بالمدرسة (إدارة / معلمين / طلاب / أولياء أمور).
- تحفيز المدارس ذات مستوى الاعتماد الأقل على الارتقاء بمستوياتها، ومنافسة المعتمدة.
- تشجيع التنافس المشروع بين مختلف المدارس؛ لجذب أكبر عدد من المستفيدين من خدماتها.
- رفع كفاءة أداء المدارس، وتنمية مواردها البشرية. وزيادة فاعلية استخدام وسائل التعليم والتدريب المتوافرة بهذه المؤسسات.
- الارتقاء بكفاءات الخريجين من خلال تجويد التعليم.
- التأكد من الاستخدام الأمثل للنفقات التشغيلية للمدرسة وتحقيقها لأهدافها.
- توطيد ثقة المجتمع بالمؤسسة التعليمية المعترف بها.
- تنمية فكر تربوي لدى العاملين في المؤسسة التعليمية مرتبط بثقافة التقويم والاعتماد وضمان الجودة.

أهداف تطبيق إدارة الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس:

الاعتماد المدرسي هو المحصلة النهائية للتطوير المدرسي، استناداً إلى مجالات ومعايير الجودة والذي يشكل داعماً مهماً؛ لضمان جودة الأداء المدرسي، ومواصلة تطويره وتحسينه. وعموماً فإن الأهداف المرجوة من تطبيق الاعتماد المدرسي، تتمثل بالتالي:

- التحقق من استيفاء المدرسة للحد الأدنى من معايير ومؤشرات جودة الأداء المعتمدة.
- التحقق من امتلاك المدرسة آلية داعمة؛ لضمان الجودة والتطوير المستمر.
- مساعدة المدرسة في تحديد نقاط القوة، لتعزيزها ونقاط الضعف لتجاوزها.

- تحقيق جودة المستوى التعليمي للمدرسة، وقدرتها على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها، من خلال التزامها بالمعايير المعتمدة.
- رفع كفاءات وقدرات العاملين في المؤسسة التعليمية في مجال إدارة الجودة وتطبيق معايير الاعتماد.
- إيجاد نماذج مدرسية يقتدى بها.
- الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والمتوافرة؛ لتحسين مستوى الأداء قياساً بالمعايير المرجعية المعتمدة.
- التحقق من أثر التدخلات الرسمية المنفذة في عمليات التطوير المدرسي.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والتنافسية الفردية والمؤسسية؛ للنهوض والارتقاء بالأداء على مستوى المعايير المرجعية المعتمدة.

مجالات إدارة الجودة والاعتماد المدرسي:

في ضوء المنحى التكاملي بين التطوير والاعتماد المدرسي؛ فإن طبيعة الغاية المشتركة لهما تتطلب بالضرورة توحيد المجالات والمعايير والمؤشرات المستهدفة في كليهما. ومن هذا المنطلق فإن مجالات ومعايير التطوير المدرسي، الواردة في الإطار المرجعي للتطوير المرجعي، هي مجالات ومعايير الاعتماد المدرسي، والموزعة معاييرها ومؤشراتها على أحد عشر مجالاً، على النحو التالي:

١. القيادة والإدارة المدرسية.
٢. الموارد البشرية (إدارة وتنمية الموارد البشرية).
٣. عمليات التعليم والتعلم.
٤. مصادر وتقنيات التعليم والتعلم.
٥. تقويم عملية التعليم والتعلم.
٦. الإرشاد المدرسي والإعداد للحياة.
٧. القيم الخلقية والوطنية.
٨. حقوق الطفل وتكافؤ الفرص.
٩. البيئة المدرسية (الموارد المادية).
١٠. الشراكة الأبوية والمجتمعية.
١١. الجودة والتحسين المستمر.

الوصف العام للمدرسة المعتمدة:

هي تلك المدرسة التي يتوافر فيها خصائص ومخرجات المدرسة المطورة، التي تحقق الحد الأدنى من المعايير والمؤشرات المرجعية المعتمدة في الإطار المرجعي للمدارس المطورة.

منهجية إدارة الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس:

منهجية الاعتماد المدرسي:

تتكون منهجية الاعتماد المدرسي من المراحل التالية:

- مرحلة التهيئة للاعتماد المدرسي.
- مرحلة الدراسة/ التقويم الذاتي للمدرسة.
- مرحلة التدقيق الخارجي لملف التقدم.
- مرحلة التقويم الخارجي.
- مرحلة اتخاذ القرار.
- مرحلة التقويم المستمر (إعادة الاعتماد).

مراحل الاعتماد المدرسي:

تتكون مراحل الاعتماد المدرسي من الخطوات الإجرائية التالية:

- **مرحلة التهيئة للاعتماد المدرسي :**

خطواتها الإجرائية:

تقوم المدرسة الراغبة بالحصول على الاعتماد بالآتي:

- الحصول على كافة الوثائق والمعلومات وأدوات العمل.
- دراسة الوثائق والمعلومات وأدوات العمل، الشاملة للمعايير والمؤشرات الخاصة بمجالات الاعتماد المدرسي.
- تشكيل فريق إعداد الدراسة الذاتية وتحديد مهامه.
- تدريب فريق إعداد الدراسة الذاتية على منهجية وآلية العمل.

- **مرحلة الدراسة / التقويم الذاتي للمدرسة :**

خطواتها الإجرائية :

يتولى فريق الدراسة/ التقويم الذاتي بالمدرسة الراغبة بالحصول على الاعتماد المدرسي، وبإشراف مدير المدرسة استكمال إجراءات جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها ، وإعداد التقرير والملحقات المطلوبة في ضوء متطلبات الجهة المانحة للاعتماد (الإدارة العامة للجودة

والاعتماد)، ونماذج وأدوات العمل المخصصة للدراسة الذاتية، وبعد استيفاء المدرسة كافة متطلبات الدراسة الذاتية وملف التقدم للاعتماد، تستكمل إجراءات تسليمها رسمياً لفريق الجودة والاعتماد بالمديرية.

ويتكون ملف التقدم للاعتماد من الآتي:

- البيانات الأساسية للمدرسة.
- رؤية المدرسة ورسالتها.
- تقرير إجمالي للتقويم الذاتي.
- استمارة التقويم الذاتي.
- نتائج تقويم الأداء.
- خطة التطوير المدرسي.
- مرفقات (إن وجدت).

- **<u>مرحلة التدقيق الخارجي لملف التقدم:</u>**

<u>خطواتها الإجرائية :</u>

١)يتولى فريق الجودة بالمديرية القيام بخطوات العمل الإجرائية التالية:

- إجراء مراجعة وتدقيق مكتبي لملف المدرسة ومحتوياته؛ للتحقق من استيفاء المدرسة للمتطلبات.
- إجراء مراجعة وتدقيق مكتبي للدراسة الذاتية المنفذة من قبل المدرسة؛ للتحقق مكتبياً من استيفائها للمتطلبات والمعايير المطلوبة.
- إعداد تقرير حول نتائج التدقيق والمراجعة المكتبية، يتضمن التحديد للإجراءات اللاحقة والقائمة على:
  - النزول الميداني للمدرسة؛ لإجراء عملية مراجعة وتدقيق داخلي ميداني؛ للتحقق من المعلومات والبيانات التقييمية المرفوعة.
  - الرد الرسمي على المدرسة بالملاحظات والمتطلبات الناقصة والإيضاحية، مع تحديد فترة زمنية لاستكمالها أقصاها (٦) أشهر.
  - النزول الميداني للمدرسة وإجراء عملية المراجعة والتدقيق الداخلي، والتحقق من صحة المعلومات والبيانات.

- الرفع الرسمي بالنتائج إلى فريق الجودة والاعتماد المدرسي بالمحافظة، والشامل لملف تقدم المدرسة وتقارير فريق المديرية المكتبية والميدانية.

٢) تتولى إدارة الجودة والاعتماد المدرسي بالمحافظة خطوات العمل الإجرائية التالية:

- الدراسة المكتبية لملف التقدم والتقارير المكتبية والميدانية لفريق الجودة بالمديرية؛ للتحقق من استيفاء كل المتطلبات على مستوى المدرسة/ وفريق المديرية.
- الرفع الرسمي بالنتائج للإدارة العامة للجودة، بطلب تشكيل فريق للتقويم الخارجي للمدارس المتقدمة للاعتماد المدرسي، مع إرفاق صور من ملفات التقدم لكل مدرسة، مدعم بتقارير المراجعات المكتبية والميدانية.

- **<u>مرحلة التقويم الخارجي :</u>**

<u>خطواتها الإجرائية:</u>

١) قيام الإدارة العامة للجودة والاعتماد المدرسي بالخطوات التالية:

- إجراء دراسة مكتبية لملفات التقدم؛ للتحقق من استيفائها لكافة المتطلبات.
- تكليف فريق الجودة والاعتماد (من خارج نطاق المحافظة)، من حيث الانتماء والعمل للنزول الميداني، من أجل التحقق من استيفاء المدرسة لمتطلبات الاعتماد، الواردة في ملف التقدم على ألا تتجاوز مدة التنفيذ شهرين من بداية إصدار التكليف.

٢) قيام فريق التقويم الخارجي بالخطوات التالية:

- عقد لقاءات قبلية للدراسة لملفات التقدم وآلية تنفيذ المهمة.
- إعداد برنامج النزول الميداني على مستوى كل مدرسة مستهدفة بالتنسيق المسبق معها.
- النزول الميداني للمدرسة المستهدفة وبمعدل (٣) أيام أثناء الدوام والدراسة الفعلية، واستكمال إجراءات التقويم الميداني، استناداً إلى:
  - نتائج الدراسة الذاتية.
  - أدوات التقويم الخارجي للمعايير والمؤشرات المعتمدة.

- عرض ومناقشة النتائج مع إدارة المدرسة.
- إعداد التقرير الختامي الفردي والجماعي.
- الرفع بالتقرير الختامي للإدارة العامة للجودة والاعتماد المدرسي.

- **مرحلة اتخاذ القرار:**

خطواتها الإجرائية:

قيام الإدارة العامة للجودة والاعتماد بالخطوات الآتية :

- دراسة تقارير ونتائج التقويم الخارجي، والتوصيات والمقترحات المرفوعة من فرق التقويم الخارجي.
- اتخاذ القرار النهائي بمنح المدرسة شهادة الاعتماد ، أو التأجيل مع تدعيم القرارات النهائية بالمبررات والأسباب الواضحة.
- استكمال إجراءات إصدار شهادة الاعتماد المدرسي وشهادات التقدير للعاملين، وصرف الحافز المادي المعتمد على مستوى المدارس، وترتيبات إيصالها إلى المدارس المعتمدة.
- استكمال إجراءات إبلاغ المدارس التي تم تأجيل منحها شهادات الاعتماد ، مع إيضاح أسباب التأجيل، والفترة المتاحة أمامها ؛ لاستيفاء المعالجات المطلوبة، والمقدرة ما بين (٦) أشهر إلى سنة.

- **مرحلة التقويم المستمر (إعادة الاعتماد):**

خطواتها الإجرائية:

- تقوم المدرسة الحاصلة على الاعتماد المدرسي بإعداد خطط سنوية؛ لضمان الجودة والتطوير المستمر، والرفع بها لفريق الجودة بالمديرية.
- يقوم فريق الجودة بالمديرية بالمراجعة والإشراف على خطة ضمان الجودة بالنزول الميداني مرة كل سنة؛ لمتابعة عملية التطوير والتحسين المستمر وفق الخطة الموضوعة، ورفع تقرير إلى إدارة الجودة والاعتماد بالمحافظة.
- يتم إعادة اعتماد المدرسة كل خمس سنوات؛ لضمان استمرارية الجودة في أدائها ومخرجاتها ، حيث يتم تنفيذ المراحل السابقة أثناء إعادة الاعتماد.

المبادئ والضوابط الحاكمة لإدارة الجودة والاعتماد المدرسي:

يهدف الاعتماد المدرسي إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة في التعليم؛ لذا كان لا بد من وضع مبادئ وضوابط عامة يقوم عليها ويسترشد بها، والتي من أهمها:

- أن يمارس في إطار من النزاهة والشفافية والحيادية.
- أن يكون للمدارس العامة المكتملة المراحل والصفوف، التي توفر فيها شروط ومتطلبات الاعتماد المدرسي أحقية التقدم للحصول على الاعتماد المدرسي.
- أن تحصل المدارس الأهلية والخاصة على الاعتماد المدرسي بموجب رسوم محددة وفقاً للائحة منظمة لذلك.
- لابد للاعتماد المدرسي من مرجعيات عمل استرشادية ونماذج وأدوات عمل متعددة الأهداف والأغراض، ومراحل وخطوات عمل مكتبية وميدانية داخلية وخارجية من منظور تكاملي لعمليات التطوير والاعتماد المدرسي، والممارسات الإشرافية والتقويمية على الأداء المدرسي، وتدريب العاملين على استخدامها وتوظيفها بفاعلية من أجل ضمان موضوعية ممارساتها.
- ألا يكون الاعتماد المدرسي أداة تستخدم لتشويه سمعة المدارس، وإبراز عيوبها ونقائص منتسبيها، وهذا يستوجب الالتزام بالأهداف المحددة سلفاً للاعتماد المدرسي.
- أن يقوم الاعتماد المدرسي على عمليات التقويم المبنية على الأدلة والبراهين وذلك باستخدام مؤشرات الأداء المحددة في معايير ومجالات الجودة والتطوير المدرسي المعتمدة، والتحقق المستقل والفعال من صحة الأدلة والبراهين.
- أن تعمل الجهات المعنية بالجودة والاعتماد المدرسي على تبني برامج فاعلة؛ لأن يكون الاعتماد المدرسي مطلباً اجتماعياً يسعى المجتمع لتحقيقه، وجعله ممارسة مقبولة من المدرسة والعاملين فيها.
- أن يستند الاعتماد على المنهجية العلمية والحوار المستمر من أجل تحسين الأداء.
- أن تعتمد منهجية الاعتماد على التقويم الذاتي الذي تقوم به المؤسسة، وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها.
- أن تدعم شهادة الاعتماد ثقة المجتمع المحلي بمؤسساته التعليمية وتعليم وتعلم أبنائه.
- أن يتم الاعتماد لمصلحة المتعلمين أولا في جميع المراحل؛ من أجل ضمان وجود فرص حياتية تربوية فاعلة في إعداد أجيال جديدة من أجل مستقبل مشرق.

برنامج التطوير المدرسي كمدخل للجودة والاعتماد المدرسي

لقد تم إعداد برنامج التطوير المدرسي في الجمهورية اليمنية في ضوء نتائج المراجعة التحليلية والتقييمية للوضع الراهن للعملية التعليمية والتربوية، وبما يؤمن الاستجابة الحقيقية لتحدياته ومشكلاته النوعية، ليكون مدخل للجودة والاعتماد المدرسي.

مفهوم التطوير المدرسي:

نعني بالتطوير المدرسي أنه: تلك الجهود المخططة التي تبذلها الأطراف المعنية بالعملية التعليمية بالمدرسة؛ لتطوير ممارسات العمل التربوي والتعليمي المختلفة، والنهوض والارتقاء بمستوى الأداء إلى مستوى المعايير المرجعية المعتمدة لجودة الأداء المدرسي، بهدف تحسين فرص تعليم الطلاب والارتقاء بمستوياتهم التحصيلية.

رؤية التطوير المدرسي:

السعي إلي تطوير المدرسة تطويرا متكاملا؛ لتكون قادرة بفاعلية وكفاءة على تقديم أفضل الممارسات التربوية والتعليمية وفقا لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي .

رسالة التطوير المدرسي:

أن تلتزم المدرسة بالارتقاء بمستوى الأداء التربوي والتعليمي، وبما يؤدى إلى مخرجات تمتلك المعرفة الكافية والمهارة العالية والقيم الأصيلة؛ ليكونوا قادرين على تلبية متطلباتهم الحياتية وتوجهات التنمية الشاملة ومواكبة التطورات العصرية الحديثة.

مهمة التطوير المدرسي:

يسعى التطوير القائم علي المدرسة إلى تعزيز قدرات المدرسة وفقا لحاجاتها؛ لتمكينها من تحسين أدائها، والارتقاء بجودة مخرجاتها التعليمية، من خلال توفير بيئة مدرسية وتعليمية جاذبة آمنة وصحية، وشراكة أبوية ومجتمعية فاعلة، مع تطوير قدرات الإدارة المدرسية، إكساب المعلمين المهارات المهنية والعلمية والقيم التربوية، وتوظيف تقنيات التعلم الحديثة وإثرائها، مع الاهتمام بالأنشطة الصفية التي تنمى قدرات الطلاب الذاتية.

ماهية التطوير المدرسي:

لا شك في أن الهدف الذي نسعى إليه جمعياً من خلال التطوير المدرسي، هو تحسين فرص تعليم أبنائنا، والارتقاء بمستوياتهم التحصيلية، وذلك من خلال تطوير مدارسنا، لتصبح أكثر قدرة على تقديم النوعية التعليمية، التي تتناسب وتحقيق هذا الهدف، من خلال التطوير المدرسي الفعال والذي يتمركز على المدرسة . ويقوم في المقام الأول على الجهود الذاتية للعاملين فيها، والمؤثرين في عملياتها والمتأثرين بنتائجها (إدارة / طلاب / معلمين/ أعضاء مجلس آباء وأمهات/ أفراد المجتمع المحلي وغيرهم من المعنيين الآخرين)، ونظراً لتمايز المدارس عن بعضها فإن أولويات التطوير تتباين من مدرسة إلى أخرى، والمنطق يقتضي أن تكون كل مدرسة هي المسئولة عن تطوير ذاتها بذاتها، فأفراد أي مجتمع مدرسي هم الأكثر دراية بنقاط ومواطن الضعف في مدرستهم، ومن ثم فهم الأكثر قدرة على تشخيص فجوات الأداء في ممارساتهم، وتبعاً لذلك فهم الأكثر قدرة وحرصاً على استثمار الفرص المتاحة أمامهم لبناء وتنفيذ الخطط المناسبة لتطوير مدرستهم، من خلال تضافر جهودهم لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، ومن ثم تجاوز فجوات الأداء من ناحية، مع التحديد الدقيق لمجالات الدعم والمساندة الخارجية (من قبل المستويات التربوية والتعليمية العليا) لتهيئة المدرسة وفقاً لمعايير جودة الأداء المدرسي للتطوير المدرسي المنشود من ناحية أخرى. ومن هذا المنطلق - أيضاً - يمكن تهيئة المدرسة للحصول على الاعتماد المدرسي.

الهدف العام للتطوير المدرسي:

تهيئة الموارد المادية والبشرية بحسب حاجات كل مدرسة؛ لتمكينها من تحسين أدائها وتجويد مخرجاتها التعليمية، والنهوض والارتقاء بمستوى خدماتها التربوية والتعليمية بما يتوافق مع معايير الجودة والاعتماد المدرسي.

الأهداف الفرعية للتطوير المدرسي:

- توفير بيئة مدرسية وتعليمية جاذبة وآمنه وصحية، داعمة للتعلم والمنافسة الإيجابية بين الطلاب.
- تحسين ممارسات التعليم والتعلم، والارتقاء بمستوى التعليم والتعلم وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي.

- تعزيز تكافؤ الفرص وتنمية القيم الدينية والخلقية والوطنية والتربوية لدى الطلاب.
- التوظيف الفعال لمصادر وتقنيات التعليم والتعلم في تحسين الممارسات التربوية والتعليمية والإدارية.
- تنمية موارد المدرسة البشرية؛ لتأدية مهامها التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية.
- تفعيل وتوسيع المشاركات الأبوية والمجتمعية في دعم التطوير المستمر للمدرسة.
- تعزيز قدرات المدرسة على إدارة وتنمية مواردها المالية.
- رفع قدرات المدرسة والمجتمع المحلي في إعداد وتنفيذ ومتابعه وتقويم خطط المدرسة التطويرية.
- تقويم أداء المدرسة وترتيبها وتصنيفها وفقا لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي.

فريق التطوير المدرسي بالمدرسة:

يُشكل فريق التطوير المدرسي بالمدرسة برئاسة مدير المدرسة وعضوية كلاً من:

- رئيس مجلس الآباء والأمهات.
- وكيل المدرسة.
- مختص الجودة بالمدرسة (أحد المعلمين يتم اختياره وفق معايير).
- مسئول مالي (أحد العاملين يتم اختياره وفق معايير).
- مراجع داخلي مالي (أحد أعضاء المجتمع يتم اختياره وفق معايير).
- من ١ ـ ٢ ممثلين من المعلمين (يتم اختيارهم عن طريق مجلس هيئة التدريس).
- ممثل عن مجلس الآباء والأمهات (يتم اختياره وفق معايير).
- رئيس المجالس الطلابية.

معايير اختيار مختص الجودة في المدرسة:

- أن يكون أحد العاملين داخل المدرسة (غير مفرغ).
- أن يكون حاصل على درجة البكالوريوس بتقدير جيد كحد أدنى.
- أن يجيد استخدام الكمبيوتر والانترنت.
- أن يكون منضبطاً خلال ثلاث سنوات متتالية.
- أن يقدم بحث لا يقل عن (٢٠) صفحة حول تطبيق الجودة في المدرسة.

معايير اختيار المسئول المالي:

- أن يكون أحد العاملين في المدرسة.
- أن يكون حاصلاً على مؤهل دبلوم عالي كحد أدنى، ويفضل معلم رياضيات.
- أن يكون من الأكثر التزاماً وانضباطاً في المدرسة.
- أن يكون مشهوداً له بالأمانة والثقة والنزاهة.
- أن يمتلك خبرة في الجوانب المالية والمحاسبية.
- أن يكون لديه الاستعداد والرغبة للعمل كمسئول مالي.
- أن يكون على وعي بالعقوبات والإجراءات المتخذة في حالة التقصير في مهامه المالية.

معايير اختيار المراجع الداخلي:

- أن يكون من أبناء المجتمع، ولديه أحد الأبناء ملتحق بالمدرسة.
- أن يكون حاصلاً على مؤهل بكالوريوس جامعي، ويفضل تخصص محاسبة.
- أن يكون مشهوداً له بالأمانة والثقة والالتزام.
- أن يمتلك خبرة في الجوانب المالية والمحاسبية.
- أن يكون لديه الاستعداد والرغبة للعمل كمراجع داخلي.
- أن يكون موظفاً بإحدى الوظائف العامة في الدولة.

معايير اختيار ممثل مجلس الآباء والأمهات في المدرسة:

- أن يكون حاصلاً على مؤهل تعليمي لا يقل عن ثانوية عامة.
- أن يكون لديه أطفال ملتحقين بالمدرسة.
- أن يكون مشهوداً له بالكفاءة والسمعة الحسنة.

مهام فريق التطوير المدرسي بالمدرسة:

١. قيادة برنامج التطوير المدرسي على مستوى المدرسة بصورة تشاركية فيما بين العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي.
٢. القيام بالتقييم الذاتي للمدرسة، والاستعانة بالكوادر التدريسية والإدارية بالمدرسة لإنجاز هذه المهمة.
٣. وضع خطة التطوير المدرسي السنوية بصورة تشاركية.

٤. تشكيل اللجان والمجالس المدرسية (الآباء والأمهات ــ المعلمين ــ الطلاب ــ اللجنة المالية)، وفق اللوائح وضمان الشفافية والمحاسبة.

٥. الإشراف على إدارة النظام المالي وصرف الموازنات التشغيلية السنوية ومراجعة التقارير المالية الشهرية والحسابات الختامية، والمصادقة عليها، ورفعها إلى مجالس الآباء والأمهات؛ لإقرارها.

٦. المشاركة في تنفيذ خطة التطوير للمدرسة بصورة متكاملة، والعمل على إيجاد الحلول للصعوبات التي تعترض سير التنفيذ.

٧. حشد الجهود المحلية للمساهمة في دعم وتنفيذ خطة التطوير المدرسي، والتوعية المستمرة بأهمية التطوير المدرسي في تطوير العملية التعليمية لأبناء وبنات المنطقة.

٨. نشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

٩. حفظ وأرشفة خطط المدرسة والوثائق والمستندات والفواتير والتقارير المالية، وإظهارها في مكان بارز للزائرين من المجتمع وأعضاء فرق التطوير المدرسي من المديرية والمحافظة والوزارة.

١٠. تسهيل مهمة أعضاء فرق التطوير المدرسي من المديرية والمحافظة والوزارة، وتقديم كافة البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المهمة.

١١. الاهتمام بتوثيق جهود التطوير المدرسي فوتوغرافياً والكترونياً.

١٢. الالتزام برفع التقارير ونتائج المهام المطلوبة في مواعيدها المحددة.

١٣. عقد الاجتماعات نصف الشهرية وكلما تطلبت الحاجة؛ لمناقشة سير تنفيذ أنشطة خطة التطوير المدرسي.

الخصائص العامة للمدرسة المطورة :

- قيادة مدرسية فاعلة (احترافية).
- توفر مناخاً إدارياً وتنظيمياً داعماً للتطوير المدرسي.
- لديها رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة للتطوير المدرسي.
- تمارس بفاعلية النهج التشاركي في عمليات التقويم والتخطيط والتطوير المستمر.
- تطبق مبادئ وقواعد التنظيم الإداري الفعال.
- تستخدم نظاماً مالياً وإدارياً فعالاً.

- تطبق أساليب فعالة في الشفافية والمساءلة.
- تتابع وتقوم عملية التعلم والتعليم بصورة منتظم.
- تستخدم وتوظف الموارد والمصادر بفاعلية وكفاءة لتحسين تعلم الطلاب.
- تنفذ المنهاج المدرسي بفاعلية والأنظمة والتعليمات المعتمدة.
- تستثمر نتائج التقويم في عمليات التطوير والتحسين.
- تدعم بيئة التعلم المتمركزة حول الطالب.
- تراعي خصائص الفئات المختلفة من المتعلمين.
- توفر تسهيلات ومصادر تعليم وتعلم كافية ومناسبة ومتنوعة، تساعد وتسهل عملية التعلم والتعليم.
- توظف التكنولوجيا في العمل التربوي والتعليمي والإداري.
- تشجع ثقافة التنمية المهنية المستمرة والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات والتقويم الذاتي.
- تقدم تغذية راجعة ومنتظمة لأولياء الأمور حول تقدم أبنائهم دراسياً، وانتظامهم وسلوكهم بالمدرسة.
- تقدم برامج إرشاد وتوجيه للطلاب تربوياً واجتماعياً ونفسياً ومهنياً وصحياً.
- تراعي حقوق الطفل، وتعزز القيم الديمقراطية في تشكيل الجماعات والمجالس المدرسية والطلابية وتفعل أدوارها.
- تفعل النشاطات الصفية واللاصفية.
- تعزز القيم الدينية والوطنية والسلوكية في واقع الحياة المدرسية.
- توفر بيئة مدرسية وتعليمية جاذبة وآمنة وصحية داعمة للتعلم والمنافسة الإيجابية بين الطلاب.
- تقدم شراكة فاعلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تستخدم المعايير والمؤشرات تحقيقاً للجودة والاعتماد المدرسي.

القيم الحاكمة للتطوير المدرسي:

- العدل وتكافؤ الفرص.
- الشفافية والنزاهة.
- الجودة والتطوير المستمر.
- المشاركة والمساءلة.
- الإبداع والابتكار.
- العمل الجماعي وروح الفريق.
- الولاء والانتماء.

مجالات التطوير المدرسي:

- هي نفسها مجالات إدارة الجودة والاعتماد المدرسي المذكورة سابقاً.

ضمان الجودة والتحسين المستمر في المدارس المطورة:

لعل إحدى الوسائل لفهم ضمان الجودة، هو أن نفكر في أهداف نظام ضمان الجودة، فهناك من يرى أن ضمان الجودة يستخدم من أجل (تصويب الخلل)، فيما يرى آخرون أنه نظام (لمنع الخلل)؛ ولأن للتعليم تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد، فمن الأفضل أن تعمل بجد للحيلولة دون حدوث الخلل بدلاً من انتظار وقوعه ثم تصويبه.

وفي هذا السياق نرى أن ضمان الجودة، يعني مزيداً من مشاركة العاملين في تحقيق الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المختلفة لمدارسنا، الأمر الذي يعني أن إطار الجودة ينبغي أن يتسم بالمرونة والابتكار، وأن يستجيب بذكاء لمشكلات التعليم والتعلم، وقيادة العمل المدرسي بمختلف مجالاته وجوانبه، لكي يضمن أن الموارد تنفق وتوجه وفق الخطط والمعايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها بهدف تحقيق المزيد من التحسين وبصورة مستمرة، لإنجاز أهداف ذات قيمة عليا للأفراد وللمؤسسة.

العــلاقة بين الاعتماد المدرسي والمعايير والجودة والمساءلة وتطوير المدرسة:

رغـم اختلاف مصطلح الاعتماد المدرسي عن كل من الجودة والمساءلة وتطوير المدرسة، فإن هذه المصطلحات ضرورية لفهمه. فالمساءلة تركز على الجودة، وتركز الجودة على تطوير المدرسة، ويتوج تطوير المدرسة بالاعتماد. لذا فإن معايير الاعتماد صممت لتكون أساساً للجودة وللمساعدة في تطوير المدرسة، كما أن عملية الاعتماد تبحث في نقاط القوة والضعف، حيث تبنى على جوانب القوة من جهة، وتشجع على إيجاد طريقة منظمة لتحسين جوانب الضعف من جهة أخرى.

فالاعتماد هو مؤشر للسعي نحو التمييز أكثر من كونه تحقيق مستوى معين، فهو يعتمد على التحسين المستمر من خلال التقويم.

وقد ارتبطت حركة المعايير بحركتين كبيرتين، هما الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي، وشكلت الحركات الثلاث فكراً تربوياً مترابطاً ثلاثي الأبعاد، خلال حقبة التسعينيات حتى أصحبت المعايير هي المدخل الحقيقي إلى تحقيق جودة التعليم في مؤسسة ما، وأصبح الاعتماد هو الشهادة بأن المؤسسة التعليمية قد حققت معايير الجودة المعلنة. وفهم هذه العلاقة يؤدي لفهم الصورة الكلية والسياق العام الذي يجب أن يتوافر لعمل هذه المعايير. والاعتماد المدرسي هو عملية التقييم الخارجي للجودة، التي يتم استخدامها بواسطة التعليم بهدف تحقيق ضمان الجودة في برامج المؤسسات التعليمية وتحسين جودتها، ويشير إلى مدى العمليات التي يتم استخدامها؛ لضمان أن المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها تعمل في ظل معايير الجودة التي تهدف إلى تحسين جودة المدخلات والعمليات والإدارة والخدمات؛ لذا يعتبر الاعتماد المدرسي مدخلاً لتحقيق الجودة، ويرتبط بالاعتماد عملية مهمة، هي عملية منح الترخيص.

كما أن ارتبط مفهوم الجودة بالطريقة التي يعمل بها الأفراد والعاملون، ومدى مساهمتهم في تحقيق معايير الجودة.

معوقات تطبيق الجودة وسبل التغلب عليها

الجودة ليست مشروع له بداية ونهاية محددتين، بل هي عبارة عن رحلة لها بداية محددة وليست لها نهاية محددة، لأنها عبارة عن جهود مكثفة للتحسين المستمر. كما أن الجودة لن تتحقق بقرار إداري أو بتوجيه من القيادة الإدارية العليا لتطبيق الجودة، بل هي دعم ومساندة مستمرة من قبل الإدارة العليا لجهود التطبيق. والجودة ليست برنامج مصمم لتحقيق نتائج سريعة، بل هي منهج لتغيير نظم العمل وثقافة المؤسسة التربوية من أجل تحقيق نتائج بعيدة المدى.

كما أنها ليست مسئولية فرد في المؤسسة التربوية أو إدارة لوحدها، بل هي مسئولية الجميع بدءاً بالقيادة الإدارية العليا ولن تتحقق إلا بتكاتف جهود كافة العاملين في المؤسسة التربوية.

ولن تتحقق الجودة من خلال اجتهادات فرديه لتحسين الجودة، بل يتطلب تحقيقها وجود منهج متكامل للتطبيق. كما أنها لن تتحقق في ظل التمسك في أسس ومبادئ وقيم الإدارة التقليدية، بل لابد من التخلص من مفاهيم وأساليب الإدارة التقليدية التي تتعارض مع متطلبات تطبيق الجودة نظراً لأنه لا يمكن الجمع بينهما. كما أن الجودة لا يمكن أن تتحقق بدون أن يكون هناك استثمار لتحسين الجودة.

من الواضح أن لتطبيق الجودة بشكل فعال وتحقيق النتائج التي تم تحقيقها من قبل الأجهزة التي طبقت الجودة متطلبات وشروط يجب الالتزام بها وتوفيرها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحد من توفير البيئة الملائمة لتطبيق الجودة وتحد من نجاحها إذا ما طبقت.

وتواجه وزارة التربية والتعليم موجة من التحديات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية والتي لا يمكن مواجهتها والتعامل معها من خلال الاستمرار في الأساليب الإدارية التقليدية. ويتطلب التعامل مع هذه التحديات جهود مكثفة وقدرة إبداعية للخروج من أزمة الاستمرار في المناهج والأساليب الإدارية المألوفة، وتبني مفاهيم حديثة للعمل الإداري قادرة على تقديم الحلول المناسبة لهذه التحديات.

ومن خلال استعراض تجارب تطبيق الجودة والإطلاع على الأدبيات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم ومعوقات تطبيقها، ومن واقع نتائج الدراسة التي أجرتها إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت عن معوقات تطبيق الجودة في المدارس، يمكن تحديد عدد من المعوقات والتحديات التي قد تواجه تطبيق الجودة في

المدارس بالجمهورية اليمنية، ونستعرضها هنا بهدف الوقوف عليها والتعرف على إمكانية التغلب عليها.

أولاً: معوقات متعلقة بالإدارة التعليمية:

١. عدم وجود رؤية واضحة للإدارة التعليمية .
٢. ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال .
٣. عدم إلمام معظم مدراء مكاتب التربية ومدراء الإدارات التعليمية بالمستجدات في علم الإدارة وخاصة إدارة الجودة الشاملة .
٤. عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط .
٥. غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية .
٦. إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات وعدم ترك المجال أمامها للإبداع والتميز.
٧. قلة التزام الإدارة التعليمية بتبني ثقافة الجودة.
٨. سوء استغلال الموارد المالية.
٩. عدم تفويض المسؤوليات وتوزيع المهام على النحو الأفضل .
١٠. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل .
١١. عدم وعي معظم مديري الإدارات التعليمية بمعايير اختيار أعضاء وحدات الدعم الفني وضمان الجودة بعيداً عن أي مؤثرات كانت واسطة أو محسوبية أو تدخل من السادة ذوى النفوذ في المجتمع وإعطاء الفرصة لأصحاب الكفاءات للعمل.
١٢. غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام الموجودة بالإدارات والمديريات التعليمية.
١٣. المحسوبية في توزيع المعلمين والإداريين على المدارس .
١٤. المركزية في اتخاذ القرار بما يخص المدارس .
١٥. عدم وجود هيكله معتمدة وواضحة للإدارات والأقسام في مكاتب التربية.
١٦. ضعف متابعة الأبنية التعليمية وصيانة المدارس صيانة دوريه.
١٧. ظاهرة الغش في الاختبارات وخاصة في الشهادات العامة التي تؤدى إلى تدنى المستوى التعليمي للمتعلمين.
١٨. الافتقار لثقافة الجودة لدى المسئولين عن تطبيقها و ضعف نشر ثقافة الجودة في معظم المدارس والبيئات المحيطة به.
١٩. سلسلة الجودة مقطوعة بين الإدارات والمدارس.

ثانياً: معوقات متعلقة بالتوجيه الفني والتفتيش (المالي – الإداري):

١. ضعف الأداء والكفاءة لدى بعض المفتشين (الماليين والإداريين) حتى على مستوى القراءة والكتابة.
٢. الزيارات التقليدية للمدارس وعدم فاعليتها في الارتقاء بالعملية التعليمية داخل المدرسة.
٣. افتقار الموجهين للبرامج التدريبية التي تساعدهم في تأهيل المدارس وفقاً للتعلم النشط.
٤. عدم إلمام الموجهين بمفاهيم ومعايير الجودة الشاملة في التعليم والسعي لتطبيقها في المدارس.
٥. ضعف متابعة المدارس وتدريب الإداريين على الأعمال الإدارية والمالية بصورة فعالة وفقاً لمعايير الجودة .
٦. الإشراف التقليدي والغير مسئول عند تنفيذ الزيارات الميدانية للمدارس.
٧. ضعف الكفاءة الفنية والمهنية للموجهين وخاصة بما يتعلق بإدارة الجودة ومعاييرها.

ثالثاً: معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية:

١. عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة.
٢. ارتفاع الكثافة الطلابية مما يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي وجودة التعليم.
٣. قلة الاعتماد المخصصة لصيانة المدرسة وضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي .
٤. المباني المدرسية غير مؤهلة للمعايير.
٥. معامل العلوم بالمدارس لا تؤدي الدور المنوط بها وغير مكتملة الأجهزة والأدوات إن وجدت.
٦. عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية والمكتبة المدرسية .
٧. وسائل الأمن والسلامة بالمدارس غير كافي .
٨. عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة .
٩. ضعف التوعية الصحية والإرشاد النفسي والمشاركة المجتمعية .
١٠. عدم توفر معمل حاسب آلي مجهز أو قاعة انترنت .
١١. تشارك مدرستين مختلفتين في مبنى واحد وبعض المدارس تعمل بنظام فترتين أو أكثر.

رابعاً: معوقات متعلقة بالمنهج المدرسي:

١. كثافة المنهج والاهتمام بالكم على حساب الجودة والنوعية.
٢. عدم قدرة المقررات على إكساب المتعلمين مهارة التعلم النشط .
٣. قلة التطبيقات العملية والمهارية .
٤. قصور المقررات في علاج مشكلات المتعلمين ومتغيرات النمو .
٥. ضعف صلة المقررات بواقع الحياة .

٦. عدم ملاءمة المقررات الدراسية لسوق العمل.

٧. لا تنمي المقررات الدراسية لدى الطلاب مهارات التفكير والإبداع.

٨. ندرة أدلة المعلمين وعدم امتلاك المعلمين لها.

خامساً: معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية:

١. الغالبية من القيادات لا تقوم بنقل ما تتلقاه من تدريبات إلى المجتمع المدرسي .
٢. عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي .
٣. ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
٤. ضعف كفايات بعض مديري المدارس في مجال الجودة .

٥. وجود مقاومة للتغيير من بعض الإدارات المدرسية.

٦. قيادات المدارس من مديرين ووكلاء وأخصائيين معظمهم روتينيون وضعفاء يرفضون كل جديد يديرون المدارس بأسلوب تقليدي تربوا وترعرعوا عليه .

٧. قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه .

٨. كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة.

٩. انعدام الاستقرار التنظيمي داخل المدرسة وعدم العمل باللائحة المدرسية.

١٠. بعض القيادات لا تشجع المدرسة على ضبط الجودة فيها.

١١. غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين.

سادساً: معوقات متعلقة بالمعلم:

١. ضعف إلمام المعلم بأدوات التقويم وأساليبه .

٢. ضعف مهارات المعلم في الاتصال الفعال مع المتعلمين .

٣. عدم رضا المعلم عن وظيفته التربوية .

٤. المدرس يلقى درسه بالطريقة التقليدية.

٥. معظم المدرسين ليس لديهم وعي بأهمية التنمية المهنية المستدامة .

٦. بعض المعلمين لا يطورون أنفسهم ولا يميلون إلى التعلم الذاتي منذ تخرجهم.

٧. الأوضاع الاقتصادية لمعظم المعلمين وانشغالهم بمهن أخرى .

٨. تخاذل بعض المعلمين ومحاربة الجودة .

٩. اللجوء إلى استخدام العنف ضد المتعلمين.

١٠. عدم توفر معلمين ذوي كفاءة لتغطية جميع المواد الدراسية.

١١. مساعدة المتعلمين على الغش في الامتحانات.

١٢. عزوف المعلم عن حضور البرامج التدريبية خاصة التي ليس لها مقابل مادي.

١٣. عدم قدرة المعلم على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.

١٤. جهل بعض المعلمين باستراتجيات التدريس الحديثة القائمة على التعلم النشط.

١٥. لا يراعي المعلم في تدريسه معايير الجودة.

سابعاً: معوقات متعلقة بالطالب:

١. ضعف دافعية الطلاب للتعلم.
٢. تدني رضا المتعلمين عن واقعهم التربوي والتعليمي .
٣. زيادة عدد المتعلمين في الفصل الدراسي.
٤. ضعف تفاعل الطلاب داخل الفصل .
٥. ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين المتعلمين خصوصا في مرحلة التعليم الأساسي .
٦. ازدياد حالات الإحباط لدى المتعلمين .
٧. فقدان المتعلمين للثقة في أنفسهم وفى المنظومة التعليمية كاملة .
٨. عدم حب المتعلمين للتعليم وهروبهم إلى الأماكن الترفيهية ومقاهي الانترنت .
٩. انتشار الأخلاقيات والسلوكيات الغير حميدة للمتعلمين اجتماعياً ودراسياً.
١٠. انخفاض الوعي الصحي والثقافة الصحية السليمة .
١١. عدم إبراز وتفعيل دور المجالس الطلابية والأنشطة اللاصفية بمعظم المدارس .

سابعا : معوقات متعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع :

١. ضعف مشاركة أولياء الأمور في مجالس الآباء والأمهات.

٢. ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية .

٣. ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة.

٤. عدم تعاون أفراد المجتمع في تعزيز السلوك لدى المتعلمين.

٥. أولياء الأمور ينشغلون بمتابعة درجات أبنائهم فقط دون الاهتمام بالأنشطة .

٦. شك المجتمع في برامج التطوير التي تتبناها الوزارة والجهات المعنية .

٧. ثقافة عدم الاقتناع واللامبالاة ومقاومة التغيير ورفض الجديد.

٨. البيئة المحيطة بالمدرسة لها دور سلبي و المجتمع عازف عن المشاركة المجتمعية الفعالة مع المؤسسة التعليمية .

٩. انعدام التفاعل والتواصل بين المدرسة والأسرة.

١٠. ضعف التواصل بين المجتمع المحلي (الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخدمية) والمدارس .

١١. ضعف دور الأنشطة اللاصفية المختلفة من زيارات متبادلة بين المدارس لنقل الخبرات وبين مؤسسات المجتمع المختلفة .

١٢. قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة .

١٣. قلة مساهمة وإقبال أولياء الأمور والمجتمع المحلي في الأنشطة التي تقيمها المدرسة.

١٤. قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم.

معوقات عامة:

١. الأوضاع العامة في الدولة .

٢. فشل عدد من برامج الإصلاح التربوي السابقة .

٣. السلبية شبه المطلقة تجاه قضايا إصلاح التعليم .

٤. العزوف عن أي مبادرة جماعية تجاه القضايا الداخلية والخارجية للمدرسة.

٥. عدم وجود خطة إستراتيجية للمدارس الحكومية .

٦. عدم وجود المنافسة في القطاع العام بما يخدم التعليم.

٧. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات .

سبل التغلب على معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التربوية:

للتغلب على هذه المعوقات يجب إتباع الآتي:

١. تقوية العلاقة التنظيمية بين الجهات المشرفة على التعليم والتدريب والتوظيف تحقيقا للتكامل والترابط فيما بينها.

٢. التأكيد على دور التعليم في عملية التنمية الشاملة، واعتبار التعليم استثماراً حقيقياً في المستقبل، وضرورة تزويد الفرد في مراحل التعليم بالمعارف والمهارات والقيم التي تمكنه من المساهمة الفعالة اقتصادياً.

٣. التأكيد على أهمية العلم والتقنية في التعليم والتدريس، وإعطاء تركيز أكبر على مناهج العلوم والرياضيات ومهارات الاتصال (اللغة العربية واللغة الإنجليزية)، وتوفير الإمكانات اللازمة لنشر الثقافة العلمية والتقنية، واعتبار مهارات الحاسوب من المهارات الأساسية.

٤. توفير الموارد اللازمة للبنية التحتية للتعليم في جميع مستوياته من مرافق ومبان ومعامل وتجهيزات ومنشآت تعليمية وغيرها.

٥. دراسة السبل التي يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد والإمكانات المتاحة للتعليم، والحد من الفاقد التعليمي (الرسوب والتسرب)، وتحسين البيئة التعليمية للرفع من الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وتشجيع المؤسسات المحلية والأفراد على المساهمة في التعليم.

٦. سن وتطوير القوانين والأنظمة الموحدة في مجال: (إلزامية التعليم، مجانية التعليم، محو الأمية، تطوير التعليم الأساسي والثانوي).

٧. ضمان جودة النوعية في التعليم والأداء التربوي مع الاستفادة من جهود المنظمات العالمية في الاعتماد لتقويم البرامج التعليمية.

٨. التأكيد على أهمية صون الهوية العربية الإسلامية، وتعميق الانتماء، وتعزيز وتنمية القيم الإيجابية نحو العمل، والحفاظ على الروابط الأسرية والمجتمعية، وتقدير الحضارة الإنسانية.

٩. التأكيد على المسؤولية الكاملة للدولة في توفير التعليم مجانا لأبنائها.

١٠. تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم بضوابط تحقق مستوى الجودة فيه.

١١. نشر التعليم في المرحلة ما قبل مستوى التعليم الأساسي مثل رياض الأطفال ودور الحضانة، وتوفير برامج تنمية الطفولة المبكرة، والتركيز على توفير تعليم مناسب للفئات الخاصة سواء موهوبين أم فئات لا تملك القدرات العادية.

١٢. رفع نسب الاستيعاب في التعليم العام، وتوفير المتطلبات اللازمة لمقابلة احتياجات التوسع.

١٣. إعادة هيكلة النظام التعليمي بإعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسئولة عن مستوى أدائها، من خلال تطوير معايير أداء وطنية في المواد الأساسية على المدارس بلوغها، مع تطوير الإدارة المدرسية، والعناية باختيار المديرين والقياديين وتوظيف التقنية في العمل.

١٤. تطوير المناهج لتتناسب وخصائص المتعلم الذهنية والنفسية ومراحل تطوره العمري واحتياجاته البيئية وظروفه المجتمعية، وتركيز الاستراتيجيات في التعليم على

التفكير المستقل ومهارات النقد الذاتي وحل المشكلات والبحث والابتكار مع ربط ما يتعلمه الطالب بمشكلات وظروف تطبيقية.

١٥. اعتبار التعليم مهنة من المهن التخصصية، تتطلب الاحتراف بالمعايير اللازمة لممارستها وتقويم الكفاءات الأساسية فيها والضوابط المناسبة لسلوكياتها وأخلاقياتها، والتوسع في برامج التدريب وإعادة التأهيل، وتطوير مهام الإشراف التربوي.

١٦. أن يلتزم مديري إدارات التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة في التعليم .

١٧. تدريب القياديين في المديريات والإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها.

١٨. البعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة .

١٩. أن تلتزم المديريات والإدارات التعليمية بتقديم كافة أشكال الدعم المعنوي والمادي للمدارس عند قيامها بتطبيق برامج الجودة.

٢٠. أن تقوم إدارات المدارس بتأهيل معلميها التربويين من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية تسهم في تحسين ممارساتهم التدريسية (تفعيل وحدة التدريب والجودة والمتابعة الدورية عليها).

٢١. العمل على تحفيز الميدان التربوي التعليمي بالأنشطة والبرامج التي تساعد في تحسين صورة المدرسة عند المعلمين والطلاب.

٢٢. إيجاد آليات لإشراك القطاع الخاص في برامج المدارس ودعم الأنشطة الداخلية.

٢٣. تضمين المقررات الدراسية أنشطة وتدريبات لإكساب الطلاب مهارة حل المشكلات بما يتناسب مع التغير في منظومة التربية والتعليم والتغير المتسارع في مجال تقنية المعلومات ووسائل الاتصال، وبما يتناسب مع سوق العمل من جانب وحاجات الطلاب النفسية والعقلية والاجتماعية والانفعالية من جانب آخر .

٢٤. تقوم إدارات التربية والتعليم بدراسة تشخيصية لواقعها التعليمي ، والنظر في مخرجاتها التربوية ونسب الفاقد التعليمي لديها.

٢٥. العمل على تأهيل مديري المدارس في مجال الجودة في التعليم من خلال برامج تدريبية تربوية جادة تتم بمعرفة جهات ذات صلة بمجال التربية ولتعليم أو برامج تدريبية على مستوى الوزارة أو مديريات وإدارات التربية.

أدوار ومسئوليات الأطراف المعنية
في تطبيق الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي

أولاً : أدوار ومسئوليات الوزارة وشركاء التنمية :

تنحصر أدوار ومسئوليات الوزارة وشركاء التنمية الداخليين والخارجيين في حشد وتوجيه الموارد والمصادر المتاحة والمتوفرة؛ لدعم عمليات التهيئة والإعداد القبلي للجودة والاعتماد ، واستيفاء متطلبات تطبيق برامج التطوير مرحلياً على مستوى مدارس الجمهورية.

ثانياً: أدوار ومسئوليات إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بالمحافظة:

من مهام إدارة الجودة والاعتماد:

١) نشر ثقافة جودة التعليم والاعتماد والتطوير المدرسي.

٢) متابعة تطبيق نظام جودة الأداء في مكتب التربية بالمحافظة ومكاتب التربية بالمديريات.

٣) المشاركة في تطبيق نظام الاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية والأهلية.

٤) المشاركة في إجراء الأبحاث والدراسات المتعلقة بجودة التعليم والاعتماد والتطوير المدرسي بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة.

٥) اختيار فرق الجودة والاعتماد في المديريات عبر المفاضلة وفقاً للشروط المقرة من قبل الوزارة، ومتابعة تنفيذ المهام الموكلة إليها.

٦) تدريب فرق الجودة والاعتماد في المديريات على المفاهيم والمهارات والأنظمة المتعلقة بالجودة والاعتماد المدرسي.

٧) حشد وتنمية الموارد الفنية والمالية لدعم نظام الجودة والاعتماد المدرسي.

٨) المشاركة في إعداد مشروع الخطة السنوية للمكتب.

٩) إعداد التقارير التقييمية المتعلقة بالجودة والاعتماد والتطوير المدرسي وتوفير البيانات ورفعها للجهات المختصة.

١٠) أي مهام أخرى يكلف بها الفريق من الإدارة العامة للجودة والاعتماد بالوزارة أو قيادة مكتب التربية بالمحافظة.

١١) المشاركة مع فريق التطوير المدرسي بالمحافظة في تسيير برنامج التطوير المدرسي المنفذ في مدارس التطوير بمديريات المحافظة، وذلك من خلال مهام فريق التطوير المتمثلة في:

- اتخاذ القرارات المتعلقة ببرنامج التطوير المدرسي.
- إدارة ومتابعة أنشطة البرنامج على مستوى المحافظة.
- تنسيق الجهود المحلية للبرامج والأنشطة المخطط تنفيذها على مستوى المديريات والمدارس المستهدفة.
- وضع الخطة السنوية لأنشطة برنامج التطوير المدرسي على مستوى المحافظة، بناءً على الخطة العامة للوزارة.
- التنسيق مع المكاتب الفرعية للشركاء المانحين في المحافظات في التخطيط والتنفيذ للأنشطة، بما يتوافق مع الخطة العامة، وحل أي مشاكل تعترض سير البرنامج.
- الإشراف والرقابة والتقييم لسير تنفيذ البرنامج، والقيام بزيارات للمديريات والمدارس المعنية.
- دراسة التقارير المرفوعة من الإدارات المعنية بالمحافظة والمديريات والمدارس حول سير البرنامج.
- دراسة المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الأنشطة المستهدفة في البرنامج، واتخاذ التدابير اللازمة لحلها في إطار من التنسيق التكاملي مع الجهات المعنية.
- التنسيق والمتابعة لفتح الحسابات البنكية والبريدية للمدارس، ومتابعة تحويل الموازنات التشغيلية السنوية، وإجراء المتابعة والرقابة؛ للتأكد من سلامة إدارة وتوظيف الدعم المالي للمدارس، وفق أهداف ومجالات البرنامج.
- اتخاذ القرارات الإدارية والقانونية عند ظهور المخالفات والتجاوزات، التي تقوم بها فرق التطوير المدرسي في المدارس، ومحاسبة المتسببين فيها، واستعادة الأموال التي تم التصرف فيها بصورة مخالفة.

- تنفيذ آلية اختيار المديريات والمدارس التي ستستهدف في البرنامج، وفقاً للشروط والمعايير المقرة من لجنة التسيير بالوزارة.
- الإشراف على وضع خطط التطوير للمدارس، والمصادقة عليها، وفقاً لمعايير اعتماد خطة التطوير المدرسي، وموافاة لجنة التسيير بنتائجها قبل تحويل الموازنات التشغيلية إلى حسابات المدارس.
- متابعة تنفيذ أنشطة البرنامج في المحافظة والمديريات والمدارس، وفقاً للبرنامج الزمني والتنفيذي المقر من لجنة التسيير بالوزارة.
- الإشراف على حفظ وأرشفة خطط المدارس والتقارير المالية الشهرية والسنوية عبر الإدارات المعنية بالمكتب.
- الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية، واختيار مدربين للبرنامج عند الحاجة، وفقاً للشروط والمعايير المقرة من قبل الإدارات المعنية بالوزارة.

ثانياً : الأدوار والمسؤوليات في المدارس:

من الأهمية الإشارة إلى أن برنامج التطوير المدرسي بما يشتمله من أسس ومبادئ ومنطلقات وموجهات ومعايير ومؤشرات مرجعية، يستهدف في محصلته النهائية (تحسين فرص تعلم وتعليم الطلاب والنهوض والارتقاء بمستوى أداء المدرسة وتجويد مخرجاتها التربوية والتعليمية) التي من الصعب تحقيقها وإنجازها في ظل الأدوار والممارسات النمطية التقليدية السائدة حالياً في معظم مدارسنا، وإذا ما استمررنا في فعل الأشياء، والعمل بنفس الطريقة التي اعتدنا عليها، فإننا لن نحصل على نتائج مختلفة، ومن المناسب هنا الاستشهاد بمقولة إينشاتين (من العبث أن تعمل الأشياء بنفس الطريقة وتتوقع نتائج مختلفة). إنه ليس من العبث والهدر وحسب، بل و – أيضاً - جرم وحرام من النواحي الدينية والأخلاقية والقانونية والوطنية والتربوية. ومن هذا المنطلق فإن الضرورة تستدعي إعادة النظر في وظائف وأدوار ومسئوليات المدرسة والأطراف المعنية بالعملية التربوية والتعليمية فيها، في ضوء معايير ومؤشرات مجالات الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي، وبما يعمق الإحساس بملكية المدرسة الخاصة لدى المعلم والمتعلم والمدير والعناصر المساندة وأولياء الأمور، ويحول المدرسة إلى منظمة للتعليم والتعلم، مفتوحة أمام الجميع للمشاركة والتطوير المستمر.

وبالتالي فإن الأدوار والمسئوليات للأطراف المعنية بالعملية التعليمية في المدرسة في ضوء برنامج الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي، يمكن تفصيل أهم معالمها بالتالي:

أدوار قيادية وإدارة مدرسية:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث والتقارير على أن القائد الناجح، هو أحد أهم القواسم المشتركة للمدارس الفاعلة، كما تؤكد – أيضاً - على أن القائد المدرسي، هو أهم شخصية تأثيرية في المدرسة على الإطلاق. وعلى سبيل المثال بمكن الاستشهاد بتقرير الكونجرس الأمريكي لعام ١٩٧٧م. على أن مدير المدرسة كما ورد في التقرير (هو الشخصية الأكثر أهمية وتأثيراً في المدرسة، فهو الشخص المسئول عن جميع الأنشطة الحاصلة في المدرسة ومحيطها، ومن خلال قيادة المدير تحدد المدرسة وجهتها وثقافتها التدريسية ومستوى الاحتراف وقيم معلميها ومدى الاهتمام بما تعلمه وما لم يتعلمه الطالب، وهو حلقة الاتصال بين المجتمع المحيط والمدرسة، وسلوك أولياء الأمور والطلبة يعتمد كثيراً على سلوك وأداء المدير سلباً وإيجاباً) ومع هذا وذاك فإن مدير المدرسة الفعال هو القائد دائم التعلم. لبناء مدرسة دائمة التعلم لابد أن تكون هناك قيادة مدرسية مرنة، إداراتها منفتحة في أفكارها، مشاركة في حل مشكلاتها، جماعية في مسئولياتها، إبداعية في أفكارها، متعاونة في أداء مهامها، مركزة على تحصيل طلابها، قيادة واعية وقادرة على العطاء والعمل، شغوفة بالتغيير والتطوير، تضع نصب عينيها تعلم الطلبة والعاملين، وتعمل على الموازنة بين مهامها الإدارية والقيادية مع مهامها التعليمية، وهو غاية وهدف برنامج تطوير المدرسة، الذي تقع مسئوليته إنجازه وتحقيقه على مدير المدرسة بالتعاون والشراكة مع كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في إطار مدرسته. وإضافة لما سبق فإن من أهم أدواره ومسئولياته المباشرة أيضاً ما يلي:

١- دراسة الإطار المرجعي للتطوير المدرسي، وأدلة الجودة والاعتماد المدرسي، وتفعيل وتطوير العمل بمعطياتها النظرية والإجرائية في إدارة وقيادة عمليات التطوير المدرسي بمدرسته.

٢- تشكيل فريق التطوير المدرسي، وتحديد مهامه وأدواره، والإشراف والمتابعة والتقييم والتوجيه لتنفيذها.

٣- تبني فعاليات مدرسية متعددة الأهداف والأغراض، لتهيئة مناخ داعم للتغيير والتطوير المدرسي، يستهدف كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

٤- قيادة وإدارة عمليات التقويم الذاتي للمدرسة، وإعداد خططها التطويرية (العامة والتشغيلية) بناء على النتائج، ومتابعة ومراقبة مستوى تنفيذها بالشراكة مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وفي ضوء الموجهات المرجعية لمجالات ومعايير ومؤشرات الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي.

٥- توجيه الموارد والإمكانات المتاحة والمتوافرة، واستثمارها وتوظيفها في تنفيذ خطط وبرامج المدرسة التطويرية، وفقاً لمجالات ومعايير ومؤشرات الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي.

٦- تطوير وتفعيل أدواره ومسئولياته القيادية والإدارية والإشرافية والتنظيمية والتعليمية والخدمية والتواصلية، تحقيقاً وتنفيذاً لمعايير ومؤشرات مجالات الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي.

٧- يعمل في ضوء رؤية ورسالة وقيم حاكمة واضحة ومعلنة.

٨- تحقيق إدارة مدرسية فعالة لعملية التعليم والتعلم، تتوافر فيها الشروط المهمة التالية:

١/٨- وجود خطة تطوير مدرسية، تركز على تحسين التعليم والتعلم :

- تستند إلى نتائج المراجعة التقييمية لمستويات تحصيل الطلاب.
- تستند إلى قيم/ ذات رؤية ورسالة وأهداف.
- أهداف عامة وخاصة و واضحة في مجال التعليم والتعلم.
- يُصاحبها خطط عمل فعالة، واقعية، وتشرك المعلمين في إعدادها وتنفيذها.
- تشتمل على مؤشرات أداء ومعايير نجاح دقيقة.
- إجراءات رقابة وتقويم متفق عليها.

٢/٨- وجود قيادة واضحة من مدير المدرسة وفريق تطوير المدرسة.

٣/٨- وجود وصف وظيفي واضح، يتضمن تفصيلات للأدوار والمسئوليات للعاملين جميعاً، ويشير إلى التوقعات.

٤/٨- وجود أدلة عمل لعملية التعليم والتعلم.

٥/٨- وجود تنمية مهنية فعالة للعاملين، مرتبطة بتحسين مهارات ومعارف المعلمين في طرائق التعليم وأساليبه.

٦/٨- توافر بيئة صفية ومدرسية جيدة.

٧/٨- توافر موارد ومصادر تعليم وتعلم كافية ومناسبة.

٨/٨- توافر خدمات تنمية ورعاية وتوجيه وإرشاد داعمة، ومتكاملة مع عملية التعليم والتعلم.

٩/٨- وجود سياسات وممارسات فعالة للرقابة والتقويم، توفر المعلومات لمدير المدرسة وفريق التطوير المدرسي، وتقدم تغذية تطويرية للمعلمين.

١٠/٨- وجود روح أخلاقية وثقافة ومناخ مدرسي، يركز على التحسين فنحن كلنا متعلمون.

١١/٨- توافر قناعة راسخة بأن الأشياء يجب دائماً أن تتغير وتتطور في المدرسة، وأن المهمة الرئيسة هي تحسين التعليم والتعلم.

١٢/٨- أن المهمة الأساسية للمدرسة هي تحسين تقدم الطلاب ومعايير تحصيلهم في ضوء نتائج التحليل.

٩- مراقبة ومتابعة مستوى الأداء المدرسي، في ضوء معايير ومؤشرات جودة الأداء المدرسي التربوي والتعليمي.

١٠- توسيع وتفعيل الشراكات الأبوية المجتمعية في دعم جهود تطوير المدرسة.

١١- تشجيع العاملين على إجراء البحوث التي تتبادل مشكلات المدرسة خصوصاً، وقضايا التعليم عموماً.

١٢- تشجيع العمل في استخدام وتوظيف التكنولوجيا في العمل التربوي والتعليمي والإداري.

١٣- دعم بيئة التعلم المتمركز حول المتعلم.

١٤- تطبيق نظام فعال للمساءلة والمحاسبة على المستويين الفردي والجماعي.

١٥- تراجع وتقوم خطط المدرسة العامة والتشغيلية بالشراكة مع الأطراف المعنية، وتطويرها بناءً على النتائج.

أدوار الهيئة التدريسية:

يسود الاعتقاد بأن المدرسة متميزة بمقدار تميز مديرها، لكن التجربة علمتنا أن المدرسة – أيضاً - متميزة بتميز معلميها. وتزداد فعالية المدرسة بمدى إشراك المعلمين في قيادة مدرستهم، فكلما أشرك المعلمون في تكوين رؤية واضحة لمدرستهم وضع خطة إستراتيجية للنهوض بها زاد حرصهم على تميز مدرستهم في الأداء، وكان تعلم الطلاب أفضل. وعموماً فإن المعلمين هم قادة إدارة وتنفيذ العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، وعلى عاتقهم تقع المسئولية المباشرة في التهيئة والإعداد المتكامل للطلاب، وفي تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من عمليات التطوير المدرسي، المتمثلة بتحسين نتاجات ومخرجات تعلم الطلاب، والتي من الصعب إنجازها بفاعلية وكفاءة عالية دون الاعتماد على المعلم كمصدر ليس فقط للمعرفة، وإنما لكل شيء، وبالتالي فإن الحاجة قائمة للتغيير والتطوير، وهذا عملياً لا يستدعي قرارات وزارية ومبادرات وطنية، وإنما يحتاج إلى مبادرات مدرسية تؤمن بالإصلاح هدفاً والتخطيط منهجاً، وبالعمل الجاد أسلوباً لتغيير الممارسات التقليدية، والوصول بها إلى مستوى الممارسات النوعية المنشودة في إطار برنامج الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي، والتي يشكل المعلمون قادة عملية التغيير في ممارسة التعليم والتعلم. وتتمثل أهم أدوارهم بالتالي:

١- دراسة الإطار المرجعي للتطوير المدرسي، وأدلة الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي، ومجالاتها ومعاييرها ومؤشراتها، والإلمام بمضامينها النظرية والإجرائية، وآثارها في تحسين ممارساتهم الأدائية التربوية والتعليمية، ومراجعة وتطوير أدائهم بناء عليها.

٢- المشاركة الفاعلة في فعاليات وأنشطة المدرسة التالية:

- البرامج التعريفية والتوعوية، وبرامج التطوير المهني ذات العلاقة بالجودة والاعتماد والتطوير المدرسي.
- الفرق واللجان التطويرية المدرسية.
- الدراسة الذاتية لتقويم واقع المدرسة والعوامل المؤثرة على عمليات التعليم والتعلم ومستويات الفصل الدراسي.

- مناقشة المشكلات المدرسية التربوية والتعليمية، واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية.
- توفير الأدلة على الأداء التعليمي والتربوي.
- مناقشة وتطوير خطة المدرسة العامة.
- اجتماعات ولقاءات المدرسة الدورية التقييمية والتطويرية.

٣- إعداد خطط إجرائية تفصيلية على مستوى المواد والصفوف الدراسية، تستند إلى :

- خطة المدرسة التطويرية العامة.
- نتائج المراجعات التقييمية لمستويات تحصيل الطلاب ومتطلبات تحسينها والارتقاء بها.

٤- تفعيل برامج تبادل الخبرات والتطوير المهني والتقويم الذاتي المستمر من واقع الممارسات المهنية المدرسية، تحقيقاً لمعايير ومؤشرات مجالات الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي.

٥- مراجعة وتطوير مستويات الأداء التربوي والتعليمي، في ضوء معايير ومؤشرات جودة الأداء المدرسي التربوية والتعليمية المرجعية المعتمدة وتحقيقاً لها.

٦- تعزيز القيادة في المدرسة، من خلال لعب الأدوار في قيادة التعليم وفهم أنماط التعلم، والدور الذي يفترض أن يقوموا به في النسق التعليمي (طبقاً لمعايير ومؤشرات التعليم والتعلم المرجعية)، والقائم على بيئة التعلم النشط والشراكة مع الطالب، التي من أهم مؤشراتها التالي:

- يشارك المعلم الطلاب في تحديد أهداف التعلم وإعادة تحديدها.
- ينصرف تركيز المعلم على عملية التعلم.
- يركز على عملية التعلم، ويعلم كيفية التعلم.
- يستخدم أساليب للتدريس ذات تحدي عقلي وفكري عال للطالب.
- يقوم الطلاب والمعلم بتحديد المشكلات والموضوعات المهمة.
- يسند إلى الطلاب مهام وأنشطة ذات قيمة تعليمية عالية من شأنها أن تشركهم بفاعلية في عملية التعلم.
- ينمي لدى الطلاب اتجاهاً نقدياً، وعدم الرضا البناء، والوثوق في أحكامهم.
- يشارك الطلاب في تقويم الأداء، وحاجات التعلم، وإعادة تحديد الأهداف.

- يشارك الطلاب في تحديد واستخدام المصادر المتاحة للحصول على المعرفة.
- يتوقع من الطالب أن يتعلم التوصل إلى المعلومات، واستخدامها بقدرما تكون لازمة لحل المشكلات.
- يركز على العمليات الابتكارية، من حيث تحديد وحل مشكلات قائمة في الواقع الحياتي، في إطار حلول ممكنة كثيرة، فلا يوجد حل واحد صحيح.
- يركز على المناقشات والمناشط الجماعية التي يصححها ويقومها التلاميذ بأنفسهم.
- يعمل في سبيل الاتصال المفتوح بين الطالب والمدرسة وبين الطلاب أنفسهم.
- يتجنب إسداء النصح، ولكن يساعد الطلاب على استكشاف البدائل، ويعينهم على اتخاذ القرار.
- يستثير الآراء والمقترحات والنقد في الطلاب، ويشركهم في عملية اتخاذ القرار.
- يشجع اللاشكلية والتلقائية في الفصل، ويقيم علاقات غير شكلية مع الطلاب.
- يركز على تحصيل الطالب ارتباطاً بحاجات الطالب ودوافعه.
- يصوغ بوضوح أهدافاً محددة قائمة على حاجات الطالب.
- يركز على مساعدة الطلاب على التعلم بفاعلية مع الآخرين في المناشط التعاونية لحل المشكلات.
- يحاول أن ينمي في الطلاب جواً من المصارحة والثقة والاهتمام بالآخرين، مع تزويد كل طالب بالتغذية الراجعة القصوى من التعليمات التي يحتاجها لتقويم أدائه وتقدمه.
- يساعد الطالب على أن يتعلم، وأن يكون باحثاً نشطاً عن المعلومات، وأن يحدد مصادرها المتاحة، ويفيد منها بفاعلية.
- يبني البرنامج بطريقة تساعد على معالجة المشكلات غير المخططة كفرص للتعلم.
- يتوقع من الطالب أن يتعلم بوساطة الاستقصاء والاستكشاف وطرح الأسئلة، وتكوين واختيار الفروض وحل المشكلات.

٧- العمل على تنمية وتعزيز القيم الخلقية والدينية والتربوية والوطنية للطلاب، في ضوء معايير ومؤشرات مجالات الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي.

٨- استخدام إستراتيجيات تدريس متنوعة، تلبي متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.

٩- يستثمر المصادر والموارد والوسائل والتقنيات المتاحة والمتوافرة في تحسين تعلم الطلاب.

١٠- التعليم مهنة ورسالة، والمعلم حجر الزاوية في إصلاح وتطوير التعليم، ويعمل النظام التربوي على تأكيد الرابطة العضوية بين النظرية والتطبيق، ويعتبر التعليم والتقييم الذاتي أداة للتعلم المستمر، وتكنولوجيا المعلومات مدخلاً أساسياً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (من أسس ومبادئ قانون التعلم).

١١- اعتبار التعرف على حاجات المتعلمين وإشباعها واكتشاف ميولهم وقدراتهم ورعايتها وتوجيهها عاملاً أساسياً في تحسين عملية التعليم والتعلم (من أسس ومبادئ قانون التعلم).

أدوار أخصائيي الإرشاد والتوجيه المدرسي:

إن غاية وهدف التربية هي رعاية النشء، وتجنيبه الانحراف، وتوفير التربية الدينية والعقلية والبدنية له وتهيئة الفرص المناسبة لتنمية ملكاته في جميع المجالات طبقاً لنص المادة (٥٣) من الدستور، وهو ماجسده قانون التعليم في الهدف العام للتعليم، حيث نص على أن التعليم (يهدف إلى تحقيق تربية شاملة متجددة، تسهم في تنمية الجوانب الروحية والثقافية والذهنية والجسمية؛ لتكوين المواطن السوي المتكامل الشخصية). ومن هذا المنطلق شكل الإرشاد والتوجيه المدرسي والإعداد للحياة واحدة من أهم متطلبات العمل التربوي والتعليمي، الهادف التربية الشاملة والمتكاملة والمتوازنة للإنسان اليمني، الذي تتعاظم الحاجة إليه اليوم أكثر من أي وقت مضى في مدارسنا، وبالذات في ظل العديد من التحولات والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والتطورات التقنية الحديثة، وتزايد التعقيدات والمشكلات الحياتية الأسرية، التي كان لها عظيم الأثر في ارتفاع وشيوع العديد من المشكلات والظواهر السلبية المدرسية، وانعكاساتها على سلوك المتعلمين ومستوى أدائهم التعليمي، وأصبح الاهتمام بهذا المجال في مدارسنا اليوم أحد التحديات الخاصة في توفير وتقديم خدمات الإرشاد والتوجيه المدرسي للطلاب المنشودة، طبقاً لمعايير ومؤشرات مجالات التطوير المدرسي، والأدوار المطلوبة من الأخصائيين المعنيين في هذا الصدد، والتي من أهميتها التالي:

١. دراسة الإطار المرجعي للتطوير المدرسي ومجالاته ومعاييره ومؤشراته، والإلمام بمضامينها النظرية والإجرائية، وآثارها في تحسين الممارسات الخدمية للإرشاد والتوجيه المدرسي، ومراجعة وتطوير الأداء الخدمي بناء عليها.

٢. المشاركة في فعاليات التهيئة والإعداد للتطوير المدرسي واللجان والفرق التطويرية الخاصة بها.

٣. إعداد الخطط الإجرائية للإرشاد والتوجيه المدرسي في ضوء خطط المدرسة العامة ومعايير ومؤشرات الأداء المرجعية المعتمدة.

٤. تفعيل الأخصائيين والمرشدين لأدوارهم وممارستهم المباشرة وغير المباشرة تجاه الطلاب، وبما يتوافق مع معايير ومؤشرات مجالات التطوير المدرسي، وتحقيقاً لأهدافه وغاياته التطويرية، القائمة على الأدوار المهمة التالية:

١.٤. يسعى الأخصائي / المرشد المدرسي إلى إرشاد الطلاب، من خلال عدد من البرامج والخدمات الإرشادية، الهادفة إلى تطوير مهارات الاعتماد على النفس، وأداء المهام التي تتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الشخصية التي تطلبها بعض المواقف الحياتية.

٢.٤. يساعد الأخصائي / المرشد المدرسي الطلبة على الإلمام بأساليب ومهارات كيفية التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم، واختيار الأساليب المناسبة لظروف وخصوصية ثقافة مجتمعاتهم، وذلك كجزء من تأكيد ذواتهم والرفع من مستوى المفهوم الذاتي.

٣.٤. يساعد الأخصائي / المرشد المدرسي الطلبة على تحقيق التوافق الشخصي، والتكيف الاجتماعي مع المتغيرات والتحولات المتلاحقة والسريعة في اتساق وقيم المؤسسات المجتمعية.

٤.٤. يقوم الأخصائي / المرشد المدرسي بتوعية المعلمين والإداريين بأهمية الجوانب النفسية في شخصيات الطلبة، وأهمية مراعاتها عند اتخاذ القرارات والإجراءات، سواء الإكاديمية أو التعليمية أو الإدارية.

٥.٤. يسهم الأخصائي / المرشد المدرسي مع العاملين في المدرسة، ويشاركهم في تصميم البرامج، وتشكيل اللجان، وتنظيم الخدمات التي تخدم حاجات الطلبة وشئونهم.

٦.٤. يقوم الأخصائي / المرشد المدرسي بتقويم الطلبة من النواحي النفسية والشخصية والاجتماعية والصحية والأكاديمية من أجل أن يتمتعوا بمستوى مناسب من الصحة النفسية.

٧.٤. يعمل الأخصائي / المرشد المدرسي على فتح قنوات اتصال إيجابي مستمر مع المؤسسات المجتمعية، كالأسرة والحي والجامعة والمسجد ودائرة العمل والمصنع والمستشفى وغيرها، وذلك من أجل استثمار ما لديهم من إمكانات وفرص؛ لتحقيق رغبات وحاجات الطلبة الآنية والمستقبلية.

٨.٤. يشجع الأخصائي / المرشد المدرسي على المشاركة في الأنشطة غير الصفية خارج المدرسة، كأسابيع التوعية والتثقيف، وما يماثلها من حملات وفعاليات، وذلك بغرض تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني والخيري، وزيادة مستوى الحس الوطني، وغيرها من القيم النبيلة.

٩.٤. يسهم الأخصائي / المرشد المدرسي في تصنيف الطلبة، وتوزيعهم في شعب ومجموعات وفصول، بناء على محكات ومعايير موضوعية، تخدم مقاصد وأغراض العملية التعليمية.

١٠.٤. يساعد الأخصائي / المرشد المدرسي الطلبة وأولياء أمورهم على فهم مسئولياتهم، وكيفية التعامل مع مختلف المراحل العمرية والتعليمية وفق أساليب وطرق مناسبة.

١١.٤. يساعد الأخصائي / المرشد المدرسي الطلبة في تحديد المسارات التعليمية باختيار التخصصات التي تتناسب مع إمكاناتهم وميولهم وظروف مجتمعهم ومستقبلهم المهني.

١٢.٤.يساهم الأخصائي / المرشد في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية والتعليمية.

١٣.٤. يوظف الأخصائي / المرشد المدرسي برامج فعالة لحماية ووقاية الطلاب من الانحرافات.

١٤.٤.يدعم الأخصائي / المرشد المدرسي جهود المدرسة في زيادة معدلات الالتحاق والبقاء في التعليم.

الأدوار التكاملية للشراكات الأبوية والمجتمعية:

تتعامل المدرسة وتتواصل مع العديد من الأطراف والجهات الخارجية، لعل من أهمها أولياء الأمور والمجتمع المحيط، ولكل من هذه الجهات اهتماماتها الخاصة، وتوقعاتها بالنسبة للمدرسة؛ لذلك يستوجب على قيادة المدرسة أن تكون لديها خطة واضحة؛ للتواصل مع هذه الأطراف والجهات والاستجابة لتوقعاتهم بأفضل طريقة ممكنة. وقد تتفاوت المدارس في استجابتها لهذه الأطراف بحسب قناعة قيادتها، إلا أنه في إطار المدرسة المطورة وبرنامج التطوير المدرسي لن يكون تفعيل دور الشركاء أمراً اختيارياً، وإنما أمر حتمي واجباري، له خططه وآلياته ومعاييره ومؤشراته، ويندرج ضمن منهجيات وآليات التقويمات الداخلية والخارجية للمدرسة، مؤكدين في هذا الصدد على أن طبيعة الأدوار التكاملية بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي أفراداً ومؤسسات رسمية وشعبية من المسلمات، انطلاقاً من كون التعليم واحداً من أهم قضايا المجتمع، التي يرتبط إنجازها وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية بتعاون وتكامل جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية: المدرسة / أولياء الأمور / المجتمع المحلي، لأهمية وطبيعة العلاقة مع الشركاء الخارجين والتي تنطلق من هدف مشترك وفي اتجاه واحد، كون المجتمع وأولياء الأمور يريدون الأفضل لأولادهم، ويحلمون لهم بمستقبل مهني أفضل، ويحرصون على حصولهم على التعليم الجيد؛ لتحقيق هذا الهدف. والمدرسة تعمل على تنشئة الطلاب وتنميتهم وتوفير فرص التعليم والتعلم لهم لتحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.

فالشراكة في العملية التعليمية مثلثة الأبعاد، تقوم بين المدرسة والأسرة، ممثلة بأولياء أمور الطلاب، والمجتمع المحلي، لضمان أفضل النتائج والمخرجات التربوية والتعليمية.

وبالتالي فإن وجود علاقات وروابط صحية مع جميع هذه الأطراف من شأنه أن يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها التطويرية، وفقاً لمعايير ومؤشرات مجالات التطوير المدرسي عموماً، ومجال الشراكة الأبوية والمجتمعية خصوصاً. ومن هذا المنطلق سنتناول في إطار هذا المجال المعطيات النظرية التالية المتضمنة الأدوار التكاملية في إطار الشراكات الأبوية والمجتمعية، المتمثلة بالتالي:

أدوار المدرسة تجاه الشراكة الأبوية والمجتمعية:

- تفعيل دور ولي الأمر في القرار المدرسي.
- تفعيل دور ولي الأمر في العملية التعليمية.
- تشكيل مجلس الآباء والأمهات وتفعيل أدواره.
- إشراك أولياء الأمور في فرق تطوير المدرسة.
- دراسة حاجات أولياء الأمور والاستجابة لها.
- استخدام التكنولوجيا في تحقيق التواصل الفعال.
- تنويع إستراتيجيات وبرامج تفعيل الأدوار والمشاركات المتبادلة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور والمدرسة.
- تبنى برامج وفعاليات جاذبة لأولياء الأمور.
- تفعيل آليات التواصل المباشر مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- استثمار تخصصات ومجالات عمل أولياء الأمور لدعم المدرسة الفني والمادي والمعنوي.
- تزويد أولياء الأمور بالمعلومات والتقارير الخاصة بانتظام سلوك أبنائهم وتقدمهم التعليمي.
- تفعيل المدرسة أدوار ومسئوليات الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة في حل مشكلات الطلاب والتواصل مع أولياء أمورهم.
- تفعيل أدوار المدرسة الخاصة بخدمة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.
- فتح أبواب المدرسة للأسر للمشاركة في المناسبات والاحتفالات المدرسية.
- تنظيم لقاءات تقييمية تربوية، تركز على مساعدة الأسرة في اكتساب مهارات ضرورية في متابعة أولادهم.

وعموماً فإن على إدارة المدرسة أن تعي جيداً أن تفعيل أدوار أولياء الأمور، يتطلب مراعاة الاعتبارات المهمة التالية :

- أن تفعيل أدوار أولياء الأمور له آثار إيجابية كبيرة، إذا كان مخططاً له وشاملاً في مجالاته.
- أن تفعيل أدوار أولياء الأمور لا بد أن يكون جزءاً أساسياً من الممارسات المدرسية، وليس حدثاً عابراً.

- ➢ أن تفعيل أدوار أولياء الأمور لا يرتبط بمستوى دراسي معين أو فترة زمنية محددة، وإنما يجب أن يكون لجميع المستويات طول الوقت.
- ➢ أن مشاركة أولياء الأمور يجب ألا ترتبط بالمستوى التعليمي لولي الأمر، فالجميع يجب تشجيعهم على المشاركة.
- ➢ أن الطلاب يستفيدون كثيراً من المشاركة والتفاعل مع أولياء الأمور.

أدوار الشراكة الأبوية والمجتمعية تجاه المدرسة:

- حضور الاجتماعات السنوية الدورية للمدرسة.
- المشاركة في مجالس الآباء والأمهات، وفرق ولجان تطوير المدرسة.
- استجابة الآباء والأمهات لدعوات إدارة المدرسة والمعلمين والاختصاصيين الخاصة بمشكلات انتظام وسلوك أبنائهم وتقدمهم التعليمي.
- دعم جهود وتطوير المدرسة، وتحسين مواردها المادية، ومعالجة مشكلاتها.
- مشاركة الآباء والشخصيات الاجتماعية في تنفيذ برامج التنمية المهنية والإرشادية والتوعية الداعمة لخطة المدرسة التطويرية.
- متابعة الآباء والأمهات لواجبات الطلاب المنزلية.

أدوار الطلاب:

الطلاب هم محور العملية التعليمية التربوية، وغايتها وهدفها، والمدرسة هي المؤسسة الأهم في توفير وتقديم الخدمة التعليمية والتربوية لهم، والعناية المتكاملة بكل أبعاد شخصيتهم (العلمية / والعقلية/ والروحية/ والنفسية /و الجسدية/ والسلوكية / والمهارية). وفي إطار المدرسة الفاعلة والعلاقات التفاعلية والتكاملية بين أدوار ومسئوليات أطرفها المعنية بالعملية التعليمية التربوية التي من أهمها أدوار الطلاب ومسئولياتهم، والمتمثلة بالتالي:

أدوار الطلاب تجاه المدرسة:

- الحضور إلى المدرسة في المواعيد المحددة بانتظام.
- احترام وتقدير الوقت ومواعيد الحضور والانصراف والحصص الدراسية.
- التعامل الإيجابي مع بيئة وموارد المدرسة.
- المشاركة الفاعلة في الجماعات والنشاطات المدرسية المتعددة الأهداف والأغراض.
- احترام الأنظمة والتعليمات، والالتزام بها.
- تجنب استخدام أشكال العنف البدني واللفظي.

أدوار الطلاب تجاه المعلمين:

- يتعامل الطلاب باحترام مع المعلمين.
- يقدر الطلاب مدى مساهمة المعلمين في تعليمهم.
- يحرص الطلاب على عدم إزعاج المعلمين عمداً.
- يتعاون الطلاب مع المعلمين لتحقيق أهداف التعليم.
- يتفاعل الطلاب مع النشاطات الصفية.
- يحرص الطلاب على عدم ضياع وقت الحصة الدراسية.

أدوار الطلاب تجاه تعليمهم:

- يشارك الطلاب العمل مع الآخرين.
- يؤدي الطلاب الواجبات المنزلية بانتظام.
- يشارك الطلاب بفاعلية في عملية تعلمهم.
- يستخدم الطلاب موارد التعلم في المدرسة بفاعلية.
- يعمل الطلاب بجد للتحضير للامتحانات.
- يحرص الطلاب الاعتماد على النفس لأداء الامتحانات.
- يشارك الطلاب في تقويم تعلمهم.
- يبادر في المشاركة بالمسابقات العلمية.
- يناقش ويحاور ويعرض أفكاره بحرية وجراءة.
- يسهم في إنتاج المعرفة وتطويرها.
- ينفذ أفكار قائمة، ويعرض أفكاراً بديلة.
- يتواصل ذهنياً مع المعلم وزملائه.
- يشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم.
- يشارك في تقديم الحلول للمشكلات المختلفة

أدوار المشرفين التربويين:

يشكل الإشراف التربوي بكافة مسئولياته الكيان الفني المعني بعمليات المتابعة والتقويم الدوري المنتظم لمستوى الأداء التربوي والتعليمي بالمدرسة (إدارة مدرسة/ معلمين / عناصر مساندة / طلاب / أولياء أمور).

كما أن دوره لا يقتصر على إصدار الأحكام التعليمية، بل يتجاوزها لتشمل تعزيز الإيجابيات، ومعالجة نواحي القصور، وتوفير وتقديم الدعم والمساندة، وبما يحقق النهوض والارتقاء بمستوى أدائهم المهني. ومن هذا المنطلق تكتسب أدوار المشرفين التربويين أهمية

كبيرة في تحقيق الأهداف المنشودة من برنامج التطوير المدرسي إذا ما تم تفعيل أدواره المتعددة الأهداف والأغراض وذلك من خلال اتجاهين متوازيين، وهما على النحو التالي:

١. **الاتجاه الأول:** العمل كقائد تطوير ومدرب ميداني لبرنامج التطوير المدرسي، في إطار المدارس التابعة لنطاق عمله الإشرافي من ناحية، وتقديم الدعم والمساندة أثناء زيارته الإشرافية المدرسية، والهادفة التالي:
   - دعم ومساندة الإدارة المدرسية وفريق التطوير والمعلمين في عمليات المراجعة الذاتية للمدرسة، وفي إعداد خططها وأنشطتها التطويرية.
   - مساعدة المعلمين بشكل فردي أو جماعي في تحديد أهدافهم التطويرية، ومراجعة ومتابعة تحقيقها والتقدم فيها.
   - تحديد الحاجات التدريبية للعاملين، والعمل على تلبيتها.
٢. **الاتجاه الثاني:** متابعة وتقييم مستوى توفير وتقديم الخدمة التربوية والتعليمية في المدارس المستهدفة (إدارة المدرسة/ معلمين/ طلاب / أولياء الأمور) في إطار برامج التطوير المدرسي، قياساً بمعايير ومؤشرات الأداء المرجعية المعتمدة.

أدوار مختص الجودة بالمدرسة:

وهو شخص (غير متفرغ) من العاملين في المدرسة، يتم اختياره وفق مواصفات محددة؛ ليقوم بعمل مختص الجودة، ويؤدي المهام والأدوار الآتية:

- مقرراً لفريق التطوير المدرسي.
- يحتفظ بالأرشيف الخاص بالجودة والخطة التطويرية وملف التقدم للاعتماد.
- حلقة اتصال بين المدرسة وفريق الجودة بالمديرية.
- يساعد على تيسير وتبسيط المفاهيم المتعلقة بعملية الجودة والاعتماد المدرسي للفريق والمعنيين بالتطوير المدرسي.
- يساند مدير المدرسة والوكيل (رئيس فريق التطوير ونائبه) في تسهيل مهمة الفريق وإنجاز خططه فيما يتعلق بالجودة والاعتماد المدرسي.
- يشرف على الفرق المنبثقة عن فريق التطوير، والموزعة على مجالات التطوير من العاملين في المدرسة.
- يعمل على نشر ثقافة الجودة والتطوير والتحسين في المدرسة.